

# Estrategias para disipar el dilema de los telcos<sup>1</sup>

Autor: Alejandro Vargas González

Actualmente, los operadores de telecomunicaciones (telcos) enfrentan grandes retos en México y en el mundo: el crecimiento de sus ingresos se ha estancado, con usuarios que demandan un consumo intensivo de ancho de banda a precios cada vez más bajos, y un menor uso de los servicios tradicionales de voz. A consecuencia, los márgenes de utilidad están continuamente a la baja. Sin lugar a duda, esta situación se agudizará en los próximos años a menos que los telcos realicen cambios y ajustes sustanciales en sus modelos de negocio.

En medio de este escenario, los consumidores y las empresas se mueven vertiginosamente hacia la adopción de servicios digitales, donde proveedores de contenido, medios, entretenimiento y servicios de negocio entregan servicios digitales innovadores aprovechando las redes construidas y operadas por los telcos. Los usuarios están más conectados que nunca, y por lo tanto son conscientes de lo que sucede, de las ofertas más nuevas, de los mejores servicios y poseen gran libertad y elementos para tomar la mejor decisión de la compra o contratación de servicios es paradójico que los operadores sólo ofrezcan la tubería por la cual transitan estos servicios de valor agregado.

En resumen, los telcos enfrentan un dilema: *soportan la economía digital y su negocio se erosiona*.

¿Qué rutas de acción tomar? La situación en la industria de las telecomunicaciones es muy compleja. Sólo los telcos ágiles e innovadores que tienen la capacidad y voluntad de financiar la transformación de su negocio y de asumir los riesgos de participar en nuevos mercados, retornarán a la senda del crecimiento en ingresos y utilidades.

Se identifican tres rutas claras para acelerar la transformación del negocio de los telcos: la modernización de las operaciones, la puesta en marcha de servicios digitales y las alianzas con innovadores de servicios digitales.

La modernización de las operaciones es la piedra angular del crecimiento orgánico, y resulta esencial para que las telcos sean capaces de competir frontalmente con los nuevos jugadores digitales. Esta modernización empieza por la simplificación de las operaciones y reducción de complejidad orientada a acelerar lanzamientos de ofertas y servicios, por lo que al mismo tiempo deben estar a la vanguardia de la adopción de tecnologías digitales.

---

<sup>1</sup> Resumen del estudio *Select, 2018, Oportunidades en el desarrollo de plataformas móviles empresariales*.

Un lugar común al momento de delinear los planes de reducir complejidad y cargas operativas es aligerar costos mediante reducción de personal; sin embargo, esto puede significar en el corto y mediano plazo la destrucción de capacidades y habilidades empresariales, debido a pérdida de talentos y experiencia.

Debido a esto, es clave considerar la adopción de herramientas y servicios digitales basados en análisis de grandes volúmenes de información que permitan identificar oportunamente áreas de mejora en la utilización de recursos de la organización, mejorar la planeación de despliegue de redes, realizar inversiones correctas en hardware e infraestructura y optimizar la capacidad de red.

El siguiente paso consiste en la entrega de servicios digitales a clientes: los telcos tienen dos ventajas competitivas clave respecto a otros proveedores de servicios y empresas digitales: acceso y cobertura directa con clientes empresariales y residenciales, y datos del consumo de red, tiempo de conexión, hábitos en línea, ubicación, entre otros.

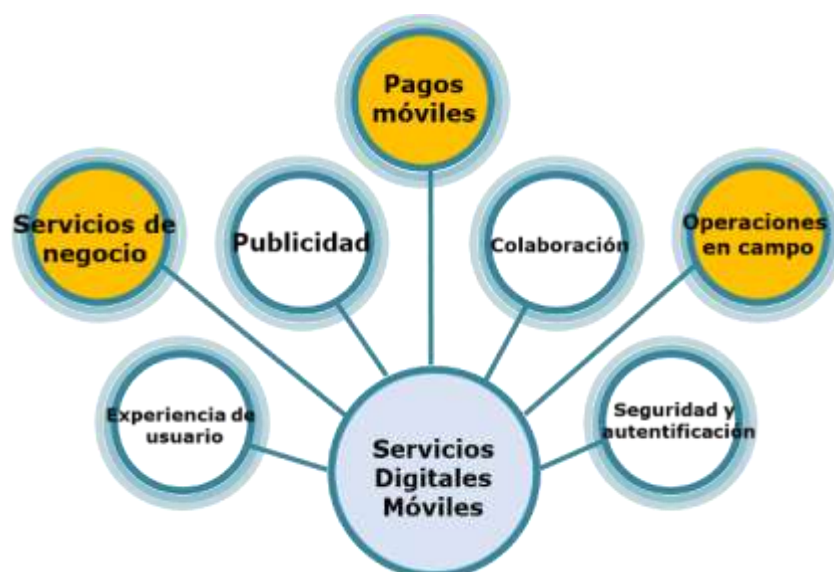
Si los telcos son capaces de entender e interpretar correctamente estas cantidades colosales de datos, habilitarán el desarrollo de servicios innovadores, acompañados de estrategias de mercadotecnia y ventas basadas igualmente en la analítica de datos.

Y en el mediano plazo, mientras estas nuevas iniciativas crecen y maduran, los telcos recibirán y recopilarán más información que les permitirá seguir desarrollando e innovando. Situación muy similar a la que tienen *OTTs* como Amazon, Netflix y Facebook, que no dejan de crecer en ingresos debido al constante flujo de innovación alimentado por cantidades masivas de información y datos de sus clientes.

Es importante subrayar que el segmento empresarial es una de las áreas con mayor potencial de crecimiento en adopción de servicios digitales, debido a que no hay empresa u organización de cualquier sector económico, geografía y tamaño que no se encuentre retada o amenazada por la entrada de jugadores disruptivos. Y estas empresas tradicionales requieren soluciones y servicios que habiliten la transformación de su negocio.

Esto representa una gran oportunidad para aquellos telcos que ya atienden a clientes empresariales, con servicios de conectividad y servicios de tecnologías de información (TI), de subir en la escala de valor. Esto será factible si los telcos son capaces delinear una oferta de servicios de negocio en sinergia con su portafolio actual, es decir, empaquetar la conectividad y tecnología para proporcionar contenido de marca, servicios financieros, publicidad, seguridad de la información, mejora de experiencia de usuario, entre otros.

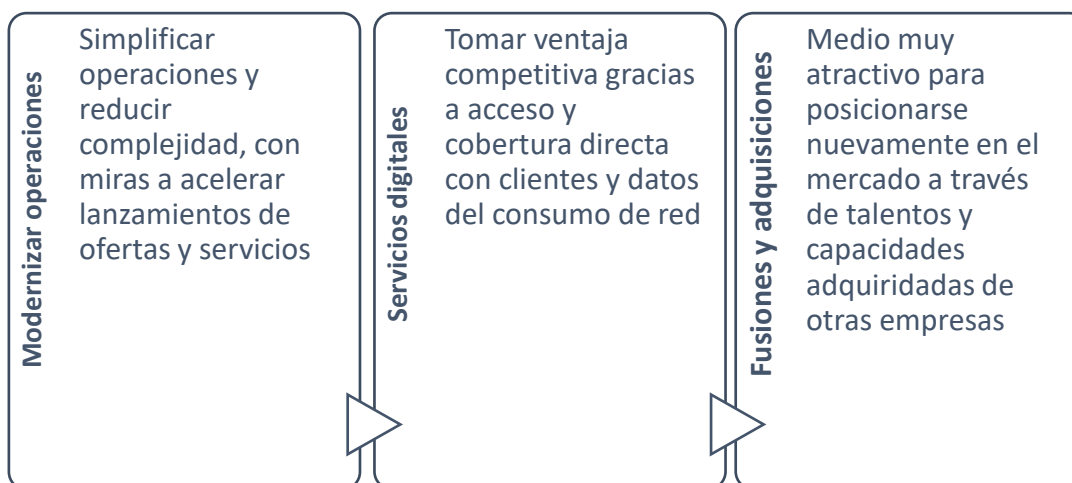
**Algunos ejemplos de servicios digitales:**



La tercera ruta para acelerar la transformación de los operadores de telecomunicaciones, que ante la enorme complejidad para modernizar las operaciones y orientarlas hacia el lanzamiento ágil de servicios digitales, vuelve las alianzas, incluyendo las adquisiciones y fusiones un medio muy atractivo para posicionarse nuevamente en el mercado.

Sin embargo, esto debe ir más allá de adquisiciones o fusiones entre rivales con el objetivo de ampliar cobertura y crecer en participación de mercado, movimientos que podrían ser restringidos por agentes regulatorios; si no en identificar y adquirir capacidades y experiencia de empresas de alto crecimiento que aprovechan redes de telcos para la entrega de servicios digitales. Si son correctamente llevadas a cabo, las adquisiciones tienen el potencial de remodelar la industria, especialmente si se consolidan negocios a gran escala de servicios digitales.

### Rutas para acelerar desempeño de los operadores de telecomunicaciones:



Es previsible, entonces, que en los próximos años la industria de telecomunicaciones se vea fuertemente marcada por adquisiciones de empresas innovadoras, que serán integradas a su oferta de servicios, a la par que buscan reducir la complejidad de sus operaciones.

Sólo aquellos telcos que empaquen sus enlaces de banda ancha fija y móvil con *smartphones* y servicios inteligentes, cultiven un ecosistema de nuevos servicios digitales, y hagan alianzas con los *OTTs* para penetrar segmentos poco atendidos de PyMEs y consumidores de bajos ingresos, se fortalecerán y renovarán el negocio en los años por venir.

*Si desea más información sobre los avances de la industria de tecnologías de información y comunicaciones, puede seguirnos nuestras redes sociales, asistir a nuestras reuniones trimestrales al SICAD en línea y participar en nuestros grupos de intercambio de información nuestras encuestas para recibir reportes sin costo.*

Conozca más en <https://www.selectestrategia.net/>